

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Aittola, Helena; Fadjukoff, Päivi; Heimovaara, Elisa

Title: Työryhmäprosessi yliopiston johtamisen välineenä

Year: 2014

Version:

Please cite the original version:

Aittola, H., Fadjukoff, P., & Heimovaara, E. (2014). Työryhmäprosessi yliopiston johtamisen välineenä. *Tiedepolitiikka*, 39(3), 19-30.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Työryhmäprosessi yliopiston johtamisen välineenä

- Kielipolitiikan valmistelu Jyväskylän yliopistossa

Helena Aittola, Päivi Fadjukoff ja Elisa Heimovaara

Johdanto

Globalisaatio ja kiihtyvä kansainvälinen kilpailu vaikuttavat keskeisesti eurooppalaiseen tiede- ja teknologiapolitiikkaan. Kansainvälistyminen ja yliopistojen toimintaympäristön samanaikainen kilpailullistuminen asettavat yliopistolaitokselle ja yliopistojen johtamiselle huomattavia haasteita. Yliopistot ovat perinteisesti tukeutuneet kansalliseen ohjaukseen, traditioihin ja maineeseensa tutkimus- ja koulutusinstituutioina. Clarkin (1998) mukaan eurooppalaisille yliopistoille on ollut kuitenkin tyypillistä heikko kyky ohjata itseään, siis kyky strategiseen johtamiseen. Toimintaympäristön monimutkaistuesssa strateginen johtamiskyky tulee entistä tärkeämmäksi erityisesti niille yliopistoille, jotka haluavat olla parhaimmista, sekä toisaalta niille yliopistoille, jotka pelkäävät marginalisoituvansa kovenevassa kilpailussa.

Strategiseen johtamiseen kuuluu strategisten tavoitteiden ja valintojen tekemisen lisäksi niihin johtavien toimenpideohjelmien suunnittelu, budjetointi sekä strategioiden toteutumisen turvaaminen. Koko organisaation odotetaan osallistuvan omalla toiminnallaan, niin sanotulla operatiivisella tasolla organisaation laatimien strategioiden toteuttamiseen (Kamensky 2004). Suomessa yliopistolakiuudistuksen (Yliopistolaki 588/2009) katsotaan kuitenkin johtaneen entistä itsenäisemmän ja yksilöjohtajien asemaa korostavan yliopiston johtamis- ja toimintakulttuurin kehittymiseen. Viimeaikaisissa uuden yliopistolain seurausten tarkasteluissa (mm. Keränen 2013; Piironen 2013; Välimaa 2012) on osoitettu, että yliopistoissa päätösvalta on alkanut keskittyä aiempaa vahvemmin yksittäisille henkilöille kollektiivisten elinten sijaan. Tässä tilanteessa onkin erityisen tärkeää pyrkiä huolehtimaan strategisen ja operatiivisen johtamisen yhteen kytkeämisestä. Kezar (2003) näkee toimivien vuorovaikutussuhteiden, keskusteleavuuden ja hallinnollisten rakenteiden joustavuuden edistävän yliopiston johtamista, ja menestyksekkäille yliopistoille on hänen mukaansa tyypillistä, että ne perustavat ja hyödyntävät erilaisia työryhmiä asioiden valmistelussa. Strateginen johtaminen edellyttää koko henkilöstön mukaan ottamista ja sitouttamista strategian tekemiseen. Strategiaa tehdään 2000-luvulla koko organisaatiolle, ei vain johdolle tai rahoittajille (Kamensky 2004).

Tässä artikkelissa tarkastellaan yliopiston sisäisten määräaikaisten työryhmien merkitystä ja työryhmäprosessia osana nykymuotoisen yliopiston johtamistyötä. Työryhmätyöskentely toimii yliopiston ylimmän strategisen johdon työkaluna strategisten tavoitteiden edistämisessä ja toimenpideohjelmien valmistelussa. Tapausesimerkkinä

analysoimme Jyväskylän yliopistoon asetetun kielipoliittisen työryhmän toimintaa ja sen tehtäväksi saamaa kielipolitiikan valmistelua. Suomen korkeakoulujärjestelmän keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu kansainvälisyyden lisääminen, ja yliopistojen strategioissa se on yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Ulkomaalaisten opettajien ja tutkijoiden rekrytoiminen Suomen yliopistoihin nostaa väistämättä esiin myös kielikysymyksen (Mustajoki 2011). Artikkelissa tarkasteltavan työryhmän tehtävänä oli vuoden 2011 aikana laatia luonnos Jyväskylän yliopiston kielipolitiikaksi sekä tukea politiikkalinjausten integroimista yliopiston strategiaa toteuttaviin toimenpideohjelmiin ja muuhun toimintaan. Yliopistojen kielipoliittiset linjaukset ovat osa kansainvälistymisprosessia, joilla pyritään vaikuttamaan yliopiston kansainväliseen imagoon ja kansainvälisten opiskelijoiden ja työntekijöiden viihtyvyyteen sekä esimerkiksi vieraskieliseen opintotarjontaan ja sitä kautta kansainvälistymistä mittaaviin indikaattoreihin.

Tapausesimerkin tausta-aineistona tarkastelimme yliopiston kielipolitiikan laatimiseen liittyviä asiakirjoja, erityisesti Jyväskylän yliopiston strategiaa sekä yliopiston aiempaa kielipoliittista ohjelmaa (Jyväskylän yliopiston kielipoliittinen ohjelma 2004) ja sen tausta-aineistoja. Työn empiirisen osan aineistona selvitimme työryhmätyöskentelyä ja siihen määriteltyä prosessia Jyväskylän yliopistossa, Jyväskylän yliopiston kielipolitiikkaa valmistelewan työryhmän julkisia kokousmuistioita ja ryhmän sisäiseen käyttöön tarkoitettua Yammer-työskentelysivustolta saatavia pienryhmien muistioita ja keskusteluasiakirjoja. Työryhmän kaikki asiakirjat ja muistiot ovat luettavissa yliopiston verkkosivuilta (JY: Kielipoliittisen työryhmän muistiot 2013). Seuraavassa tarkastelemme ensin yliopistohallinnossa tapahtuneita muutoksia ja prosessijohtamisen perusideoita.

Yliopistohallinnon muutokset

Clark (1998) luonnehti jo 1990-luvulla yliopiston ja ympäristön suhdetta yhä syvenevällä epäsymmetrialla, jossa ympäröivän yhteiskunnan vaatimukset ylittävät yliopistoorganisaatioiden kyvyn vastata niihin. Tämä merkitsee yliopiston perinteisten toimintatapojen riittämättömyyttä ja tarvetta kehittää yliopistojen johtamista ja valmiutta vastata muutoksiin. Yliopiston johtamisen muutoksen perussuuntauksena maailmanlaajuisesti on havaittu olevan siirtyminen kollegiaalisesta johtamisesta kohti manageriaalista johtamista. Akateemisen asiantuntemuksen hyödyntäminen yliopiston päätöksenteon valmistelussa on perinteisesti ollut merkittävä (Bargh, Scott & Smith 1996; Kekäle 2003). Suomessa yliopistojen johtamisparadigmojen muutosta Pekkola (2011) kuvaa ensisijaisesti siirtymänä professionaalisi-byrokraattisesta johtamisesta kohti professionaalisi-manageriaalista mallia, mikä tarkoittaa kollegiaalisen kulttuurin säilymistä ja byrokraattisten rakenteiden korvaantumista manageriaalisilla rakenteilla. Tasapainon löytäminen akateemisten,

byrokraattisten ja markkinavetoisten kulttuurien ja arvojen kesken kytkeytyy yliopiston perustehtäviin ja erilaisiin näkemyksiin siitä, miten ne ovat parhaiten toteutettavissa.

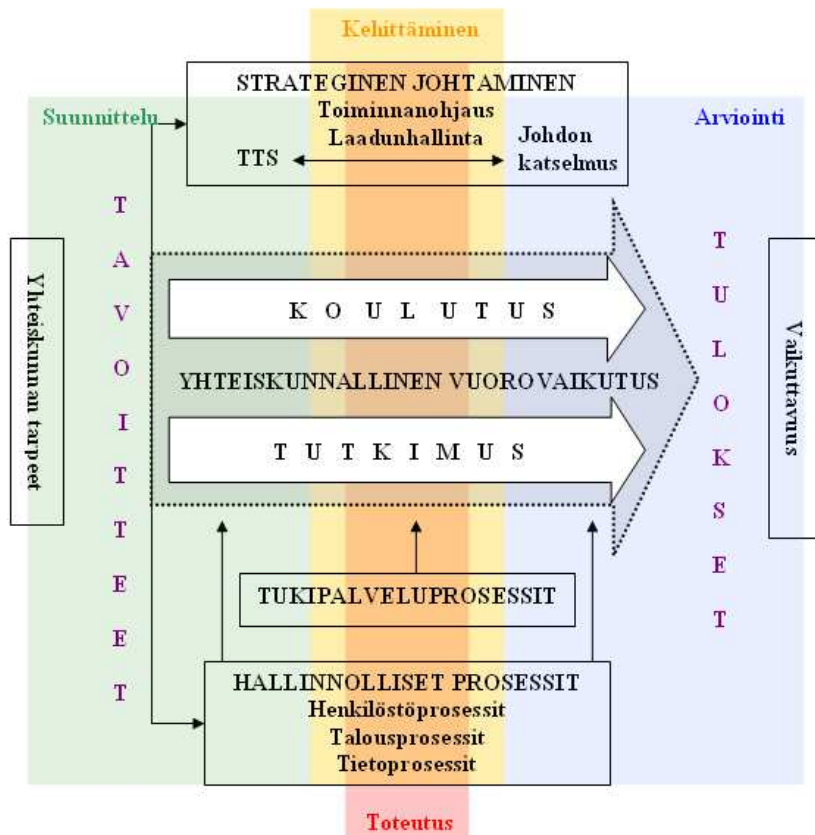
Nykyaikaisten monitieteisten yliopistojen toimintaympäristö ja -muodot ovat niin monimutkaiset, että yliopisto-organisaation johtamistapa ylhäältä alaspäin ei voi toimia menestyksekkäästi. Eri tieteenalojen dynamiikkaa, kehitystä ja kumppanuuksia on vaikea hallita jopa tieteenalaryhmätasolla, kun yliopiston ylimmän johdon pitäisi pystyä hallitsemaan niiden muodostamaa kokonaisuutta (Clark 1997). Trakman (2008) tähdentää yliopistojen julkisen rahoituksen vähenemisen, kansainvälistyvän kilpailun ja monimutkaistuvan koulutuksellisen ympäristön asettavan uudenlaisia yliopiston hallinnon rakenteiden ja prosessien tehostamisvaatimuksia. Muutostarve ei yhdisty vain kriisitilanteisiin, vaan akateeminen elämä itsessään muuttuu jatkuvasti. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä kaikille soveltuvaa hallinnon mallia, vaan muutos on suhteutettava siihen, millainen instituutio on ollut, millainen se on nyt ja millaiseksi se voisi tulla. Toisin sanoen, erilaisten mallien soveltamismahdollisuudet ovat yhteydessä yliopistojen historiaan, kulttuuriin ja toimintaympäristöihin. (Ks. myös Kezar 2003; Virtanen & Stenvall 2010.) Lisäksi erilaisten hallinnollisten mallien soveltuvuus on riippuvainen hallinnon toimijoiden – rehtorin, hallituksen, eri sidosryhmäedustajien – keskinäissuhteista ja päätöksenteon rakenteista (Trakman 2008). Jatkuvien muutosten keskellä on kyettävä luomaan myös pysyvyyttä, ja joustavuuden on oltava linjakasta ja hallittua (Kamensky 2004; Pitkänen 2010).

Jyväskylän yliopiston strategia ”*Laatua ja liikettä*” valmistui vuonna 2010 osana yliopistolakiuudistuksen edellyttämää yliopiston uusiutumista. Korvela (2013) kuvaa yliopistojen strategioiden laatimista sekä hankalaksi muuttuvan toimintaympäristön vuoksi että äärimmäisen helpoksi eräänlaisen vaihtoehdottomuuden vuoksi. Strategiat toimivat hänen mukaansa enemmän organisaation viestinnän välineinä kuin toimintaa ohjaavina dokumentteina. Viestinnällisesti ne kertovat kilpailijoille, sidosryhmille ja veronmaksajille, mitä organisaatio tekee. Strategian toteutusta vaikeuttaa se, että toiminnan viitekehys ja pelin säännöt voivat muuttua yllättäen ja liian tiukkaan kodifioitu strategia estää nopeaa mukautumista uudenlaiseen tilanteeseen.

Strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa hallinnollisten elinten rooli muutosten agentteina on merkittävä. Moderni organisaatio vastaanottaa jatkuvasti uutta informaatiota ja kokee toimintaympäristönsä muutoksia, mikä edellyttää sisäistä keskustelua ja tulkintaa. Strategisen johtamisen kivijalkana Kamensky (2004) pitää analyyseja sekä organisaation toimintaympäristöstä että sen sisäisestä tehokkuudesta. Birnbaumin (1988) mukaan organisaation jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta tuottama yhteinen ymmärrys ja tulkinnat vähentävät koettua monimerkityksisyyttä ja ristiriitoja. Työryhmä on tapa organisoida prosessi, jossa ryhmä ihmisiä kehittää ja tulkitsee havaintojaan todellisuudesta ja keskustelee niihin vastaamisesta.

Prosessijohtaminen ja laatujohtaminen ovat johtamisen suuntauksia, joissa lähtökohtana on ollut halu purkaa hierarkkinen toimintajakoinen ja jäykkä funktionaalinen toimintatapa sekä lisätä henkilöstön työhön sitoutumista yrittäjyyttä korostavien arvojen ja käytäntöjen avulla. Laatujohtamisessa keskitytään laadun parantamiseen, prosessijohtamisessa taas toimintaketjujen kehittämiseen. Usein nämä johtamismallit yhdistetään toiminnan kehittämiseksi. (Sarala & Sarala, 1996.) Prosessijohtamisessa toiminnat jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Kuten Sarala ja Sarala (1996) kuvaavat, esimerkiksi oppilaitoksen ydinprosessi on oppimisprosessi, ja sen apuprosesseja oppimispalvelujen suunnittelu-, tuottamis- ja parannusprosessi. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi toimistopalvelut. Jyväskylän yliopiston laadunhallintasivusto täsmentää: "Ydinprosessi muodostuu ydintoiminnoista. Esimerkiksi opetuksen ydintoimintoja ovat: opetussuunnitelmatyö, opetuksen toteutus, opetuksen arviointi, opetuksen kehittäminen." (<https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/ohjaus/laatusanastoa#y>.)

Virtanen ja Wennberg (2007) puhuvat ”massaräätälöinnistä”, jossa pyritään yhdistämään massatuotannon (organisaatiokoneen) ja asiakaslähtöisyyden idea parhaan vaikuttavuustuloksen saavuttamiseksi. Jyväskylän yliopiston strategian (2010) mukaan yliopiston hallinnossa otetaan asteittain käyttöön prosessijohtaminen, mikä tarkoittaa yliopistossa valittua tapaa ja näkökulmaa jalkauttaa strategia operatiivisella tasolla yliopiston eri toiminta-alueille. Yliopiston laadunkehittämisryhmä laati kuviossa 1 esitetyn yliopiston prosessikartan vuonna 2008. Prosessijohdettuun organisaatioon edetään vaiheittain: prosessit tunnistetaan, määritellään ja kuvataan, nimetään niille omistajat, mitataan niiden suorituskykyä, ja lopuksi kehitetään niitä jatkuvasti. Tärkeää on, että prosessit on määritelty ja kuvattu selkeästi ja mitattavasti. Mittaamista pidetään olennaisena osana prosessijohtamista (Kamensky 2004; Laamanen 2005; Pitkänen 2010).



KUVIO 1. Jyväskylän yliopiston prosessikartta (2008).

Prosessijohtaminen on ehtinyt saada osittain huonon maineen siksi, että se voi johtaa prosessien loppumattomaan kuvaamiseen ja määrittelyyn, jolloin kuvaamisesta tulee Virtasen ja Wennbergin (2007) mukaan itsetarkoituksellista toimintaa ja sen merkitys toiminnan kehittämisessä jää vähäiseksi. Pitkänen (2010) pitää yhtenä syynä kritiikkiin sitä,

että hyvin erilaisia prosesseja on yritetty puristaa yhdenmukaiseen muottiin. Käytännön hankkeissa oppimisprosessin sijasta kehitetään usein erilaisia tukiprosesseja, koska ne ovat konkreetteja ja prosessijohtamisen keinoin helpommin kehitettävissä (Sarala & Sarala 1996). Alkuperäisen prosessijohtamisen idean mukaan on nimenomaan määriteltävä prosessien keskeiset vaiheet, niiden väliset yhteydet sekä kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja kriittiset suorituskykytekijät (Virtanen & Wennberg 2007).

Työryhmätyöskentely Jyväskylän yliopistossa

Jyväskylän yliopistossa käytetään määräaikaista työryhmiä tekemään selvityksiä tai laatimaan luonnoksia päätöksenteon tueksi. Työryhmiä ei mainita yliopiston johtosäännössä (2013) tai asiakirjassa ”Hallintoasioiden ja muiden asioiden käsittelymenettely Jyväskylän yliopistossa” (2009). Työryhmätyön merkitystä yliopiston johdon työkaluna kuitenkin kuvaa, että Jyväskylän yliopiston strategian (2010) mukaisesti työryhmäprosessi on vuonna 2011 katsottu ja kirjattu omaksi prosessikseen, jolle on laadittu sisäinen ohjeistus.

Prosessiohjausmallin mukaisesti kuvatun yliopistotasaisen työryhmän prosessin päätavoitteena on hoitaa ”tasalaatuisesti ja tehokkaasti työryhmätyöskentely, erityisesti työryhmän työn tuloksen hyväksyminen ja toimeenpano”. Prosessikuvauksen kohteena ovat ”yliopiston nimittämät työryhmät, joiden tehtävä on annetun toimeksiannon käsittely ja toimintaehdotuksen tekeminen työryhmän asettajalle”. Työryhmän asettaja on joko rehtori tai hallintojohtaja (Yliopistotasaisen työryhmän prosessi 2011). Työryhmäprosessi kuvaa työryhmän työtä nimenomaan asettajan eli yliopiston johdon näkökulmasta. Asetettu työryhmä on vastuussa työstään ja luovuttaa työnsä tuloksen asettajalleen. Yliopiston työryhmien jäsenten tehtävät on määritelty yksityiskohtaisesti. Työryhmän jäsen veloitetaan perehtymään työryhmän aihealueeseen, aktiiviseen osallistumiseen ryhmän työhön sekä oman asiantuntemuksen kasvattamiseen työryhmän asia-alueesta. Työryhmä voi esittää hallitukselle, rehtorille tai hallintojohtajalle asioita yliopistotason linjauksiksi, mutta ei voi itse kuitenkaan päättää linjauksista. Näiden lisäksi työryhmän tehtäviin kuuluu selvitysten ja raporttien kirjoittaminen ja työryhmätyöstä viestiminen verkkosivuilla. (Työryhmän jäsenen, ... 2011.)

Määräaikaisten työryhmien käyttö on Jyväskylän yliopistossa selvästi lisääntynyt yliopistolakiuudistuksen 2010 jälkeen, kuten taulukko 1 osoittaa. Työryhmien asettaminen on siis noussut yliopiston rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten yhteydessä keskeiseksi johdon työkaluksi.

TAULUKKO 1 Jyväskylän yliopistossa vuosittain asetettujen määräaikaisten työryhmien lukumäärä.

2001	1
2002	0
2003	1
2004	1
2005	2
2006	3
2007	7
2008	7
2009	10
2010	10
2011	13
2012	17

Työryhmien määrän kasvu saattaa toisaalta liittyä paitsi yliopiston muuttuneeseen toimintaympäristöön ja lisääntyneisiin yhteiskunnan paineisiin yleisesti (Clark 1998; Kezar 2004), niin myös spesifimmin yliopistolakiuudistukseen, jonka seurauksena kollegiaalinen päätöksenteko on saanut väistyä yksilöjohtamisen tieltä (Keränen 2013; Piironen 2013; Välimaa 2012). Työryhmätoiminta voi osin korvata akateemiseen johtajuuteen perinteisesti kuulunutta kollegiaalista päätöksentekomallia ja yhteisen ymmärryksen luomisen prosessia (Birnbaum 1988).

Määräaikaisesti asetettava työryhmä on erittäin kustannustehokas ja joustava johdon instrumentti: työryhmiin voidaan nopeasti koota monipuolinen ja yliopiston eri tahoja edustava asiantuntemus vähäisin kustannuksin. Työryhmätyöstä ei makseta siinä toimiville erillistä korvausta eikä työryhmillä ole erillisiä resursseja toimintaansa. Työryhmä myös lakkaa olemasta tehtyään tehtäväksiannossa määritellyn tehtävän ja luovutettuaan siitä asettajalleen raportin.

Kielipolitiikan valmistelu ja toteutus Jyväskylän yliopistossa

Jyväskylän yliopiston kansainvälistymisstrategia

Yliopistojen kielipolitiikka ja siihen liittyvät toimenpiteet osoittavat yliopistojen pyrkimystä vahvistaa kansainvälistymistään. Kansainvälistyminen yhtenä Suomen korkeakoulujärjestelmän keskeisenä tavoitteena näkyy selkeästi yliopistojen strategioissa. Sitä myös arvioidaan opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistoille osoittamassa tulosrahoituksessa määrällisin ja laadullisin indikaattorein. Kansainvälistyminen läpäisee kaiken yliopistollisen toiminnan, perus- ja jatkokoulutuksen, opetuksen ja tutkimuksen. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan (esim. Pelkonen ym. 2010; Viljamaa ym. 2010) Suomen tutkimuksen ja koulutuksen

tila ei ole kansainvälisesti vertailuissa niin korkea kuin sen on oletettu olevan, eikä tieteellisen tutkimuksen taso ole kehittynyt odotetusti. Opetus- ja kulttuuriministeriö edellyttääkin korkeakouluilta aktiivisia toimia liikkuvuustavoitteiden saavuttamiseksi, vieraskielisen opetustarjonnan ja aidosti kansainvälisten korkeakouluysteisöjen kehittämiseksi. Näihin panostamisen tulisi näkyä myös rekrytointipolitiikassa ja opiskelijoiden tukipalveluissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on myös asettanut kansainvälistymiselle entistä suuremman painoarvon yliopistojen uudessa rahoitusmallissa (OKM 2013).

Jyväskylän yliopiston strategia ottaa kantaa kansainvälisyyteen heti ensimmäisessä tavoitelauseesta alkaen: ”*Jyväskylän yliopisto on maamme johtavia ja tuloksellisimpia monialaisia tiedeyliopistoja, jossa suomenkielisen sivistyksen perinne yhdistyy moderniin kansainvälisyyteen.*” Kansainvälisyyttä ei Jyväskylän yliopiston strategiassa varsinaisesti määritellä, vaan puhutaan ”ylimmästä kansainvälisestä tasosta” ja ”kansainvälisestä merkittävydestä” kuvaamassa tutkimuksen laatua ja yliopiston vetovoimaisuutta. Kielipoliittisen työryhmän toimintaa koskevat erityisesti seuraavat yliopiston strategiassa esitetyt kansainvälisyyteen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet:

- Yliopisto onnistuu rekrytoimaan maailmanlaajuisesti lahjakkuuksia. Kansainvälinen rekrytointi ulotetaan professorien lisäksi myös muuhun tutkimushenkilökuntaan.
- Yliopisto on kansainvälisesti tunnettu korkeatasoisesta tutkimuksesta ja innovatiivisista tutkimusympäristöistä. Toimintojen kehittämisessä otetaan huomioon kansainvälisissä yliopistoarvioinneissa käytettävät kriteerit. Yliopisto on mukana suurissa kansainvälisissä infrastruktuureissa.
- Yliopisto antaa hyvät valmiudet kansainvälistyvään työelämään ja elinikäiseen oppimiseen. Opetushenkilökunnalla on hyvät yliopistopedagogiset ja kansainväliset valmiudet. Jokaisen opiskelijan HOPSiin sisällytetään suunnitelma kansainvälistymisestä ja työelämävalmiuksien kehittämisestä. (Jyväskylän yliopiston strategia 2010.)

Näiden tavoitteiden saavuttamista edistävät yliopiston selkeä kielipolitiikka ja erilaiset toimenpiteet henkilökunnan ja opiskelijoiden kielitaidon kehittämiseksi ja monipuolistamiseksi.

Kielipoliittisen työryhmän asettaminen, jäsenet ja tehtävät

Jyväskylän yliopisto on kansallisesti keskeinen kielialan tutkimus- ja koulutusorganisaatio, jolla on erinomaiset mahdollisuudet nojautua tutkimustietoon monikielisuuden ja -kulttuurisuuden tukemisessa. Yliopistolla on kieliin liittyviä valtakunnallisia erityistehtäviä, muun muassa soveltavan kielentutkimuksen keskus, viittomakielen keskus ja Jyväskylässä on toimiva Kielikampus-yhteistyöverkosto. Jyväskylän yliopiston hallituksessa 6.10.2004 hyväksytty ensimmäinen kielipoliittinen ohjelma oli samalla ensimmäinen yliopistotason kielipolitiikka koko Euroopassa, mikä osoittaa yliopiston edistysellisyttä kieleen ja kansainvälisyyteen liittyvässä toiminnassa. Toimintaympäristön muuttuessa yliopisto on halunnut jatkaa kielipolitiikkansa kehittämistä.

Jyväskylän yliopiston kielipoliittisen työryhmän asettamiskirjeessä 15.2.2011 rehtori toteaa, että kansainvälisyys ja kansainvälistyminen ovat Jyväskylän yliopiston strategian sekä strategian toimenpideohjelman 2010–2012 keskeisiä teemoja, joihin liittyvien tavoitteiden saavuttamisen keskeinen edellytys on selkeä kielipolitiikka. Kielipoliittisen työryhmän tehtävänä oli 1) laatia luonnos Jyväskylän yliopiston kielipolitiikaksi sekä 2) tukea politiikkalinjausten integroimista yliopiston strategiaa toteuttaviin toimenpideohjelmiin ja muuhun toimintaan. Asettamiskirjeen mukaan kielipoliittisia linjauksia tarvittiin erityisesti seuraavissa asioissa:

- tutkimuksen kieli yliopistossa,
- opetustarjonnan monikielisyys,
- kansainvälisen henkilöstön palvelut,
- henkilökunnan kansainvälisen liikkuvuuden edistäminen,
- kotikansainvälisyys ja sen hyödyntäminen monikielisen- ja monikulttuurisen tiedeympäristön luomisessa ja kehittämisessä,
- yliopistotason tuki kielikysymyksissä (kielipalvelut),
- yliopiston sisäisen ja ulkoisen viestinnän kieliperiaatteet sekä
- yliopiston valtakunnallinen asema kieliin liittyvissä kysymyksissä (JY: Kielipoliittisen työryhmän muistiot 2013).

Kielipoliittisen työryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin kielten laitoksen johtaja ja jäseniksi kutsuttiin kahdeksan edustajaa yliopiston ainelaitoksilta ja erillislaitoksista sekä kansainvälisten asiain päällikkö ja kansainvälisten asiain sihteeri Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunnasta. Ryhmän sihteeriksi nimettiin yliopiston tiedottaja. Ryhmä edusti siis suhteellisen monipuolisesti yliopiston eri laitoksia ja toimijatahoja erityisesti kielen asiantuntemuksen näkökulmasta. Yliopistotasoisena työryhmän prosessin (2011) mukaan työryhmän valmistelussa sen asettajaa avustava valmistelija täsmentää työryhmän tehtäviä

huolehtien, että ne ankkuroituvat yliopiston strategiaan. Työryhmän ensimmäisessä kokouksessa analysoitiin ja tiivistettiin työryhmän toimeksianto:

”Työryhmän valmisteleman yliopiston kielipolitiikan toivotaan tarjoavan tiiviissä muodossa kielipoliittisia periaatteita, jotka voidaan liittää osaksi yliopiston strategian toimintaohjelmia. Yliopiston kielipolitiikan tulee siis olla kaiken yliopiston toiminnan läpäisevä teema.” (Muistio, kielipoliittisen työryhmän kokous 18.3.2011.)

Työryhmän työskentely

Kielipoliittinen työryhmä piti muistioiden perusteella tehtävänsä vaativana, mutta oli siihen vahvasti sitoutunut. Työryhmä piti vuoden 2011 loppuun mennessä 8 kokousta ja lisäksi yhden avoimen tilaisuuden yliopiston henkilökunnalle ja opiskelijoille. Kokouksista laaditut muistiot olivat yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden nähtävänä työryhmän verkkosivuilla. Tiukkaa aikataulua kuvaa, että työryhmä ei saanut työnsä pyytämäänsä kuukauden lisäaikaa. Kielipolitiikka hyväksyttiinkin yliopiston hallituksessa jo tammikuussa 2012.

Työryhmä piti keskeisenä tavoitteena ja haasteenaan saada aikaan kielipolitiikka, joka ei jäisi paperille vaan jota todella toteutettaisiin käytännössä. Työryhmän laatiman kielipolitiikan tahdottiin olevan ”lähtökohta” uusille käytännöille eikä ”lopputulos”. (Avoin keskustelutilaisuus 12.10.2011.) ”Valmisteltavan kielipolitiikan on oltava konkreettinen ja ohjaava johtamisen väline, joka huomioi yliopiston yksiköiden erilaisuuden joustavasti ja koskee koko yliopistoyhteisöä (opiskelijoita ja henkilökuntaa).” (Muistio, kielipoliittisen työryhmän kokous 18.3.2011.)

Työryhmä piti tärkeänä työnsä nivomista Jyväskylän yliopiston omaan kontekstiin. Yliopiston edelläkävijyys kielikysymyksissä sekä valtakunnalliset kielikoulutustehtävät haluttiin nostaa esiin. Kielipoliittinen työryhmä muotoili kielipolitiikan tavoitteeksi, että yliopistoyhteisö kokonaisuudessaan kannustaa henkilöstöään ja opiskelijoitaan monikieliseen ja -kulttuuriseen osaamiseen. Tähän kuuluu äidinkielen ja toisen kotimaisen kielen sekä vieraiden kielten kommunikaatiokompetenssin monipuolistaminen ja kulttuuriosaamisen edistäminen. Näillä toimenpiteillä lisätään myös yliopiston kansainvälistä näkyvyyttä, yliopiston houkuttelevuutta opiskeluympäristönä sekä opiskelijoiden työelämävalmiuksia ja sosiaalista integraatiota.

Tavoitteena on, että Jyväskylän yliopistosta valmistuvien opiskelijoiden kommunikaatio- ja kulttuurikompetenssi olisi korkealla tasolla. Jotta tähän päästäisiin, tulee opetuksen ja opiskeluympäristön olla monikielistä ja monikulttuurista. Tämän vuoksi opetushenkilöstöltä edellytetään hyvän kielitaidon lisäksi myös riittäviä pedagogisia taitoja.

Aidosti monikieliseen ympäristöön kuuluvat myös helposti saatavilla olevat englanninkieliset ohjeet ja dokumentit opiskelijoille ja ulkomaalaiselle henkilöstölle sekä muun henkilöstön riittävä kielitaito tukipalvelujen takaamiseksi.

Kielipolitiikan kytkeytyminen keskeisesti yliopiston kansainvälistymisstrategian toteuttamiseen edellyttää sitä, että yliopiston johto on sitoutunut sen toimeenpanoon. Lisäksi asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää resursointia esimerkiksi henkilöstökoulutukseen, kielenhuolto- ja käännöspalveluihin sekä ohjauspalveluihin. Kielipoliittinen työryhmä olikin kutsunut yliopiston hallituksen jäsenen mukaan 12. lokakuuta 2011 järjestettyyn avoimeen keskustelutilaisuuteen. Keskustelussa pidettiin haasteena kielipolitiikan integroimista yliopiston kaikkeen toimintaan ja todettiin hyvän politiikan olevan sellainen, jolla on selvä yhteys jo hyväksytyihin muihin ohjelmiin, kuten henkilöstöohjelmaan. Ihannetapauksessa kielipolitiikka olisi mahdollisimman konkreettinen toimintaohjelma, jonka etenemistä voidaan seurata, aikatauluttaa ja arvioida. Hallituksen edustaja kertoi yliopiston hallituksen odottavan työryhmältä selviä linjausehdotuksia.

Kielipoliittinen työryhmä pyrki työssään pohtimaan kielipolitiikkalinjausten integroimista yliopiston strategiaa toteuttaviin toimenpideohjelmiin ja muuhun toimintaan. Kuviossa 2 havainnollistetaan, miten kielipolitiikan laatimisprosessi yhdistyi yliopiston strategiaan, miten sen toteutumisen seuranta jatkettiin yliopistossa ja mihin uusin yliopiston sisäisiin kehittämistyöryhmiin sen vaikutukset ulottuvat. Kun työryhmän valmistelutyön, kuten kielipolitiikan, nähdään vaikutuksiltaan liittyvän lähes kaikkiin yliopiston johtamisen sisältöalueisiin, on selvää, että niin valmistelutyö kuin sen pohjalta tehtävä johtamistyö laajenevat koskemaan yliopiston kaikkia perustehtäviä. Tämän havainnon myös kielipoliittinen työryhmä toi esille työryhmäprosessin aikana ja tähdensi valmistelutyön toteutumisen edellyttävän tarkemman toimenpidesuunnitelman laatimista.

Kielipolitiikka ja sen toteuttamisen yhteydet henkilöstö- ja viestintäjohtamiseen

Kielipoliittinen työryhmä ymmärsi työnsä laaja-alaisuuden ja pyrki tarkastelemaan kielipolitiikan merkitystä johtamisen kannalta. Tähän ryhmää motivoi halu saada valmisteltu kielipolitiikka eläväksi osaksi yliopiston toimintaa. Ryhmän esityksessä ja hyväksytyssä Jyväskylän yliopiston kielipolitiikassa (2012) kielipolitiikka nähdään monipuoliseksi osaksi yliopiston kaikkea toimintaa:

1 YLIOPISTO TYÖYHTEISÖNÄ

- Yliopiston ja yksiköiden johdolla on erityinen vastuu kielipolitiikan toteuttamisessa.
- Tasavertainen ja esteetön viestintä on jokaisen Jyväskylän yliopiston työyhteisön jäsenen oikeus ja velvollisuus.
- Henkilökunta osaa toimia joustavasti ja luontevasti monikielisissä ja -kulttuurisissa ympäristöissä.

2 YLIOPISTO OPISKELUYMPÄRISTÖNÄ

- Yliopistosta valmistuvilla opiskelijoilla on monipuolinen ja tasokas kieli- ja kulttuuriosaaminen sekä kyky toimia monikielisissä ja -kulttuurisissa ympäristöissä.
- Suomen kieli on kansainvälisen yliopistomme kulmakivi.
- Monikielinen ja -kulttuurinen toimintaympäristö on opetuksen lähtökohta ja resurssi.

3 YLIOPISTO YHTEISKUNNALLISENA VAIKUTTAJANA

Kielipoliittisen työryhmän ehdotusten mukaisesti henkilöstövoimavarajohtaminen näkyy hyväksytyssä kielipolitiikassa (Jyväskylän yliopiston kielipolitiikka 2012) esimerkiksi vaatimuksena opetushenkilökunnan hyvästä vieraan kielen taidosta, mikä osaltaan ohjaa henkilöstörekrytointia ja henkilöstökoulutusta. Toinen keskeinen henkilöstöjohtamisen alue, joka näkyy kielipolitiikan lisäksi myös yliopiston kansainvälistymisstrategiassa, on kansainvälisen henkilöstön määrän lisääminen. Taloudellisia resursseja tarvitaan paitsi jo edellä mainittuun henkilöstökoulutukseen, myös tulkkaus-, käännös- ja kielenhuoltopalveluihin. ”*Henkilöstön (ei vain opetushenkilöstön vaan myös muun henkilöstön) hyvä englannin kielen taito on tärkeä osa ulkomaisille opiskelijoille suunnattuja palveluita.*” (Kielipolitiikka, luonnos I 14.8.2011).

Yliopiston kielipolitiikassa (2012) henkilöstön monikielisuuden ja monikulttuurisuuden osaamista ja sen kehittämistä pidetään keskeisenä toimenä kansainvälistymistavoitteiden saavuttamisessa. Tämä tuotiin esille jo työryhmän Kielipolitiikkaluonnoksessa (14.8.2011): *”Monikielisyys ja –kulttuurisuus, esim. kv-opiskelijoiden tai viittomakielisten kautta, pitäisi käänntää resurssiksi, jota hyödynnetään myös pedagogisesti - ei nähtäisi vain ongelmaksi”*.

Kielipoliittinen työryhmä mainitsee ensimmäisessä politiikkaluonnoksessaan (14.8.2011) muun muassa uuden opetus- ja viestintäteknologian innovatiivisen käytön kotikansainvälistymisen mahdollistamiseksi. Samoin korostetaan sekä opiskelijoiden että henkilökunnan monikielisen ja monikulttuurisen verkostoitumisen merkitystä ja ehdotetaan ulkomaisen henkilöstön integroitumisen apukeinoksi mentorointia: *”For each newcomer, the department should initially designate a peer-level mentor person for support, as happens in major transnational organizations.”*

Kielipolitiikan toteutuksessa viestintäjohtaminen on hyvin keskeistä. Työryhmä huomauttaa, että yliopiston vieraskielistä henkilöstöä ei oteta riittävästi huomioon organisaation sisäisessä viestinnässä. Kaikkia tarvittavia dokumentteja ja tiedotteita ei ole helposti saatavissa englannin kielellä, eikä vieraskielisiä oteta järjestelmällisesti huomioon henkilöstölle järjestetyissä tilaisuuksissa. Tiedotteiden ongelma on myös se, että niiden sisältöä ei selitetä lainkaan; monesti ulkomaalaisen on hankala ymmärtää suomalaisia työelämäkäytänteitä. Hyväksytyssä kielipolitiikassa (2012) tähdennetään myös yliopiston ulkoisen viestinnän merkitystä, johon kuuluvat muun muassa yliopiston verkkosivut, tutkimusjulkaisut, tutkimusten ja uuden tiedon popularisointi sekä julkiseen keskusteluun osallistuminen vierailta kielillä. *”Multilingualism in the website: The University basic introduction should be available on the website in at least all the languages taught in the university, preferably in as many languages as possible. This would give an impression of an international university which welcomes people from various cultures.”* (Kielipolitiikka, luonnos I 14.8.2011).

Kielipolitiikkatyöryhmän ehdotus siitä, että kielitaito tulisi ottaa kehityskeskusteluiden ja henkilökohtaisen palkanosan arvioinnin perusteeksi: *”Language skills can be criteria in new recruitments, where they are job-related and thus acknowledged in the evaluation and salary system both for all university personnel.”* (Kielipolitiikka, luonnos I 14.8.2011), on kirjattu hyväksytyyn kielipolitiikkaan. Yliopiston ja yksiköiden johdolla on katsotaan olevaan erityinen vastuu kielipolitiikan toteuttamisessa siten, että kielipolitiikan periaatteita käsitellään kehityskeskusteluissa ja ne otetaan huomioon työsuunnitelmissa (Kielipolitiikka 2012). Yliopiston kielipolitiikka edellyttää ensisijaisesti asennemuutosta: Jyväskylän yliopisto on kielikeskeinen toimija, ja tämän pitää näkyä kaikessa yliopiston toiminnassa. Asennemuutoksen aikaansaaminen puolestaan edellyttää vahvaa muutosjohtamista.

Johtopäätökset: Työryhmäprosessin merkitys yliopiston strategian toteutuksessa

Kuten Clark (1997) toteaa, monitieteisen yliopiston johtaminen ylhäältä käsin nopeatempoisissa muutoksissa on vaikeaa. Työryhmätyöskentely on nähty yhdeksi keinoksi edistää yliopiston ylimmän johdon työskentelyä haasteellisessa toimintaympäristössä (Kezar, 2004). Tässä artikkelissa on tarkasteltu, miten Jyväskylässä yliopiston ylin johto käytti työryhmän asettamista ja työryhmäprosessia työkaluna strategiansa edistämiseksi, ja tapausesimerkkimme kuvaa yliopiston kansainvälistymisstrategian jalkauttamista uuden kielipolitiikan avulla. Uusien määräaikaisten työryhmien asettaminen on noussut keskeiseksi työväline yliopiston kohdatessa toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia.

Työryhmäprosessi on Birnbaumin (1988) kuvaama organisoinnin prosessi, jossa neuvotellaan todellisuuden luonne ja kehitetään yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ymmärrystä. Tällainen yhteisen näkemyksen muodostaminen on tärkeää etenkin monitieteisen yliopiston organisaatiokulttuurissa, jossa eri tiedekuntien ja tieteenalojen kulttuuriset jäsenyydet eroavat paljon toisistaan. Työryhmätyöskentelyn lisääntyminen yhdistyy toisaalta paitsi yliopistoja kansainvälisesti kohdanneeseen toimintaympäristön muutokseen, myös yliopistolakiuudistukseen, jossa kollegiaalisen päätöksenteon väitetään paljolti väistyneen yksilöjohtamisen tieltä (Välimaa 2012). Toisaalta Kligyte ja Barrie (2014) kyseenalaistavat kollegiaalisuuteen ja kollegiaaliseen johtamiseen liittyvän myytin, jonka mukaan johtaminen yliopistossa olisi aiemmin perustunut enemmän kollegiaalisuuteen ja demokraattiseen johtamiseen. Työryhmätoiminta yliopistossa voidaan kuitenkin liittää osaksi akateemista johtamista ja kollegiaalista päätöksentekomallia. Tosin nykyjärjestelmässä työryhmissä toimivilla asiantuntijoilla ei ole muodollista päätösvaltaa, vaan heidän tehtävänsä on valmistella aineistoa päätöksenteon pohjaksi. Jyväskylän yliopistossa työryhmiä ei nimitä yliopiston hallitus, kuten Kezarin (2004) kuvaamissa malleissa, vaan yliopiston rehtori tai hallintojohtaja.

Työryhmien toimeksiannossa lisäksi korostetaan sitä, että ryhmän tulee työssään huomioida yliopiston strategiset linjaukset ja tukea politiikkalinjausten integroimista yliopiston strategiaa toteuttaviin toimenpideohjelmiin. Työryhmien jäsenyys katsotaan yleisesti luottamustehtäväksi, josta ei kieltäydytä. Työryhmätyöstä ei myöskään makseta siinä toimiville erillistä korvausta. Näin ollen työryhmä on kustannustehokas, ja määräaikaisena myös varsin joustava johdon työväline. Tehtävään kutsutut ovat monipuolinen asiantuntijajoukko, joka tekee paljon työtä parhaan mahdollisten lopputuloksen saamiseksi tiukan aikataulun mukaisesti. Päätöksentekovalta pysyy kuitenkin tiukasti sen asettajalla eli rehtorilla tai hallintojohtajalla. Tämä näkyi esimerkiksi kielipoliittisen työryhmän pyytäessä kuukauden lisäaikaa, mitä ei annettu: rehtori tarvitsi ryhmän työn tuloksen määräpäivään mennessä.

Esimerkkinä käytetty kielipoliittinen työryhmä suhtautui tehtäväänsä kunnianhimoisesti ja etsi keinoja integroida kielipolitiikkalinjauksia kokonaisvaltaisesti yliopiston strategiaan ja toimenpideohjelmiin. Tämä oli myös yliopiston strateginen tavoite. Kuten kuvio 2 edellä osoittaa, yliopiston johtamisen kannalta työryhmän työ oli osa laajempaa kansainvälistymisstrategian kokonaisuutta, jonka parissa työskenteli useita eri työryhmiä. Valmistunut kielipolitiikka vaikutti osaltaan muun muassa yliopiston strategian toimenpideohjelmaan.

Suomen tieteen ja korkeakoulutuksen keskeiseksi heikkoudeksi on arvioinneissa todettu ohut kansainvälistyminen. Kun kansainvälistymisen painoarvo yliopistojen uudessa rahoitusmallissa on edelleen kasvanut, on oletettavaa, että Jyväskylän yliopistossa työryhmätyöskentelyn käynnistämä uuden kielipolitiikan laatiminen, sen toteuttaminen ja toimenpideohjelman seuranta vahvistavat yliopiston johdon strategisen johtamisen keinoja.

Lähteet

- Bargh, C., Scott, P. & Smith, D. (1996). *Governing universities: Changing the culture?* Buckingham: Society for Research into Higher Education.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, B.R. (1997). Common problems and adaptive responses in the universities of the world: organizing for change. *Higher Education Policy* 10(3/4), 291–295.
- Clark, B.R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation.* Oxford: Pergamon Press.
- Hallintoasioiden ja muiden asioiden käsittelymenettely Jyväskylän yliopistossa. Hyväksytty yliopiston hallituksessa 14.10.2009.
https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/johtosaannot/intra/kokous-ja_paatosmenettelysaanto.pdf
Luettu 16.09.2013.
- Jyväskylän yliopisto. Kielipolitiikka, luonnos I (2011). Valmisteluasiakirja sisäiseen käyttöön 14.8.2011.
- Jyväskylän yliopiston johtosääntö (2013).
<https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/johtosaannot/johtosaanto> Luettu 25.6.2014.
- Jyväskylän yliopiston kielipolitiikka (2012). Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 25.1.2012 .
<https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/politiikat/Jyvaeskylaen%20yliopiston%20kielipolitiikka%2025012012.pdf> Luettu 28.07.2014.
- Jyväskylän yliopisto. Kielipoliittisen työryhmän muistiot (2013).
<https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/kielipoliittinen> Luettu 16.09.2013.
- Jyväskylän yliopiston kielipoliittinen ohjelma (2004).
http://www.språkförsvaret.se/sf/fileadmin/PDF/kielipoliittinen_ohjelma.pdf Luettu 16.9.2013.
- Jyväskylän yliopiston prosessikartta (2008).
https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/laadunkehittamisryhma2009/kokousmuistiot/liitteet080820/liite5_080820/view Luettu 03.10.2014.
- Jyväskylän yliopiston strategia. (2010). *Laatua ja liikettä: Jyväskylän yliopisto 2017.*
<https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/strategiat/JYstrategia.pdf> Luettu 16.9.2013.
- Kamensky, M. (2004). *Strateginen johtaminen.* Helsinki: Talentum.
- Kekäle, J. (2003). Academic leaders as thermostats. *Tertiary Education and Management* 9, 281–298.
- Keränen, M. (2013). *Autonomiaa joka lähtöön.* Teoksessa P. Ahonen, P-E. Korvela & K. Palonen (toim.) *Uusi yliopisto - yritys, puolue vai oppineiden tasavalta? Kohti muuttuvien toimintatilanteiden poliittista luentaa.* Jyväskylän yliopisto: SoPhi, 60–78.
- Kezar, A. (2003). Rethinking public higher education governing boards performance: Results of a national study of governing boards in the United States. *Journal of Higher Education* 77(6), 968–1008.

- Kligyte, G. & Barrie, S. (2014). Collegiality: leading us into fantasy – the paradoxical resilience of collegiality in academic leadership. *Higher Education Research and Development* 33(1), 157–169.
- Korvela, P-E. (2013). Meluton sopusointu. Teoksessa P. Ahonen, P-E. Korvela & K. Palonen (toim.) *Uusi yliopisto – yritys, puolue vai oppineiden tasavalta? Kohti muuttuvien toimintatilanteiden poliittista luentaa*. Jyväskylän yliopisto: SoPhi, 79–105.
- Laamanen, K. (2005). *Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Mustajoki, A. (2011). ”Vanha” ja ”uusi” yliopisto työpaikkana ja yliopistojen vaikuttavuus. Teoksessa *Yliopistojen inhimilliset voimavarat. Näkökulmia ja pohdintoja 2010–luvun alussa*. Valtiontalouden tarkastusviraston tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Edita Prima, 32–46.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). *Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto. Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 26. <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/okmtr26.pdf>. Luettu 16.9. 2013.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2013). http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/liitteet/Yliopistojen_rahoytusmalli_2013_alkaen.pdf
- Pekkola, E. (2011). Kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen suomalaisissa yliopistoissa. *Hallinnon Tutkimus* 50(1), s. 37–55.
- Pelkonen, A., Teräväinen, T., Häyrinen-Alestalo, M., Waltari S-T. & Tuominen, T. (2010). *Tiedepolitiikan kansainvälisiä kehitystrendejä 2000–luvulla*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 14. Helsinki: Yliopistopaino.
- Piironen, O. 2013. The transnational idea of university autonomy and the reform of the Finnish universities act. *Higher Education Policy* 26, 127–146.
- Pitkänen, R. (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa*. INFOR. Vantaa: Hansaprint.
- Sarala, U. & Sarala, A. (1996). *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-Paino.
- Stenvall, J., Koskela, S. & Virtanen, P. (2011). *Julkisen johtamisen sisältöalueet – johtaminen eri hierarkiatasoilla*. Teoksessa E. Hyyryläinen & O.-P. Viinamäki (toim.) *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen*. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia NO 238. *Julkisjohtaminen* 16, 155–170.
- Trakman, L. (2008). *Modelling university governance*. *Higher Education Quarterly* 62(1/2), 63–83.
- Työryhmän jäsenen, sihteerin ja puheenjohtajan tehtävät. Jyväskylän yliopisto 10.1.2011. <https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/tehtavat>. Luettu 16.09. 2013.
- Viljamaa, K., Lehenkari, J., Lemola, T. & Tuominen T. (2010). *Tutkimuspolitiikan välineet ja käytännöt – viiden maan vertailu*. Suomen Akatemian julkaisuja 2. Helsinki: Edita Prima.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2007) Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Välimaa, J. 2012. Yliopistojen kollegiaalisuudesta – traditio ja haasteet yhtiöyliopistossa. Teoksessa M.V.Volanen (toim.), Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopistolaki. Tieteentekijöiden liitto. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy, 140–159.

Yliopistolaki (2009). Yliopistolaki 558/2009.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558> Luettu 16.09.2013.

Yliopistotasaisen työryhmän prosessi (2011). Valmisteluasiakirja sisäiseen käyttöön, Jyväskylän yliopisto 13.7.2011. <https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/prosessi/> . Luettu 16.09.2013.

Yliopistotasaisen työryhmäprosessin prosessikaavio (2011). Valmisteluasiakirja sisäiseen käyttöön, Jyväskylän yliopisto 13.7.2011. <https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/prosessi/tyoryhmaprosessi.pdf>. Luettu 16.09.2013.

Kirjoittajatiedot:

Helena Aittola, KT, erikoistutkija, Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto

Päivi Fadjukoff, FT, kehittämisspäällikkö, Agora Center, Jyväskylän yliopisto

Elisa Heimovaara, KM, suunnittelija, Kasvatustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto